الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

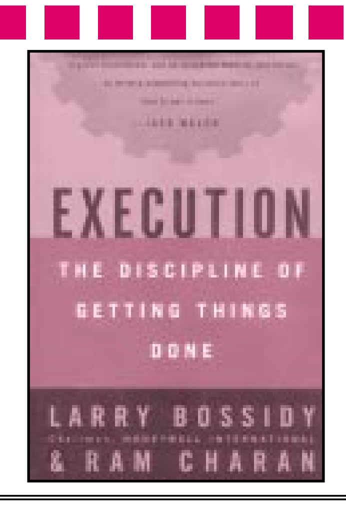
اكتوبر
(تشرين أول)
2002
السنة العاشرة
العدد السابع عشر
العدد 233

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com

الإشراف الإداري



ثقافة التنفيذ

كيف تحول الخطط والإستراتيجيات إلى نتائج وإنجازات

تأليف : لاري بوسيدي - رام شاران

مسيرتي الإدارية:

عملت في شركة جنرال إليكتريك لأكثر من 30 عاما تقاذفتني خلالها مختلف الممارسات الإدارية من الإدارة بالأهداف إلى الجودة الشاملة إلى إعادة الهيكلة إلى ستة سيجما وغيرها. ثم انتقلت إلى (ألايد سيجنال Allied signal) وأصبحت رئيسها التنفيذي. ثم رأست مجلس إدارة (هوني ويل) Hony Well ثم أعتزل الإدارة.

واليوم وقد بلغت من العمر عتيا، أريد أن أقدم لكم خلاصة أربعين عاماً أمضيتها في الإدارة.

الفشل المعتاد

في البداية، كنت أعقد الاجتماعات لمديري الأقسام وفرق العمل، وأشرح لهم الخطة الإستراتيجية واشترك معهم في وضع نظام المكافآت، والمؤشرات التي سنستخدمها لقياس الأداء. ثم نفض الاجتماع بقطع الوعود وعقد الآمال على تحويل الخطط إلى نتائج وتحقيق المبيعات المستهدفة. لأجد في الاجتماع التالي أن جميع المديرين لم يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم.

قد تقول لي : «عاقبهم». لكن المسألة ليست بهذه البساطة. فقد كنت أعلم تماماً لماذا أخفقوا، وكانت أسبابهم مقنعة وخارجة عن سيطرتهم بالفعل. بل كنت أنا أحد أسباب الفشل. وكنت أتعجب كيف يحدث ذلك رغم أنني كنت أفعل كل ما توصي به كتب الإدارة.

كان هذا النمط يتكرر كثيراً. وكنت أستمع إلى شكوى مديرين كثيرين من أمثالي بشأن عجز شركاتهم عن تنفيذ الخطط أو تحقيق الأهداف. وأراهن أن نفس الشيء يحدث لك. فقد اعتدنا نحن المديرون هذا الفشل حتى صار مألوفاً لدينا.

التخطيط للتخطيط:

بحثت عن سبب عدم تحول الخطط إلى نتائج، فاعتقدت أن الخطط تفشل بسبب ما فيها من أخطاء. لكن المشكلة لم تكن في التخطيط، بل في أننا نخطط للتخطيط، دون أن نخطط للتنفيذ.

معظم المديرين يعتقدون أن مهمتهم تنتهي عند وضع بعض الأفكار والرسومات جنباً إلى جنب على برنامج (باور بوينت) وعرضها داخل غرف الاجتماعات. ثم يقولون للموظفين : (وضعنا لكم الخطة. وعليكم التنفيذ!). ثم يقبعون في مكاتبهم بانتظار تحقق الأرقام المستهدفة للمبيعات، معتقدين أن هذا يكفي لتحويل الخطط إلى نتائج. فإذا ما غادروا مكاتبهم وصادفوا إحدى المشكلات التنفيذية فإنهم يتجاهلونها كما لو كانت ستحل من تلقاء نفسها. فإذا سألتهم لماذا لا يتصرفون، يخبرونك بأن هذه المشكلة لم تكن في الخطة. وأن حلها يحتاج إلى خطة جديدة داخل الخطة.

المهام الإدارية الخمس:

يعتقد بعض المديرين أن صياغة الثقافة التنفيذية للشركة ليست من اختصاصهم، فيتركونها للصدفة أو ينشغلون عنها بالثقافة المؤسسية ككل. مع أن الجزء الأساسي الذي يجب أن يهتم به المديرون من ثقافة شركاتهم هو ثقافة التنفيذ. فلن يفيدهم التعمق في الثقافة المؤسسية. بل يمكننا القول: إن الثقافة التنفيذية هي كل ما ينبغي على المدير إدارته.

المهام الإدارية الخمس هي الوظائف الأساسية التي تكون العملية الإدارية في المؤسسات، وهي:

1- التخطيط Planning: ويشمل تحديد الأهداف وسبل تحقيقها.

2- التنظيم Organizing: ويشمل توصيف الوظائف والعمليات وتخطيط التنفيذ.

3- التوظيف Staffing: ويشمل الاختيار والتعيين والفصل وتكوين الفرق.

4- التوجيه Activating: ويشمل الحفز والاتصال والقيادة.

5- الرقابة Controlling: ويشمل وضع اللوائح والميزانيات والثواب والعقاب وإدارة الأزمات.

ويختلف المديرون في حجم الوقت والجهد والاهتمام الذي يخصصونه لكل مهمة من هذه المهام الخمس. ويركز معظم المديرين على المهمتين الأولى والخامسة، ويقصرون في المهمتين الثانية والثالثة، أما المهمة الرابعة فهي أكثر المهام الإدارية تعرضاً للتجاهل والإهمال.

ونلاحظ أن المهام الإدارية من الثانية وحتى الرابعة ذات طابع تنفيذي وعملي. بينما المهمتين الإداريتين الأولى والخامسة ذات طابع ذهني وفكري.

ثقافة التفكير وثقافة التنفيذ:

لا يهتم المديرون بالتفاصيل التنفيذية داخل شركاتهم. وكأن مناصبهم القيادية لا تقبل النزول إلى أرض الواقع للتعامل مع المشكلات اليومية والتنفيذية. بل إن بعض المديرين يعيدون تصنيف المهام الإدارية لتقتصر على نوعين فقط هما:

- **مهام ذهنية وفكرية طويلة الأجل:** وتشمل وضع الخطط الإستراتيجية والابتكار.
- **مهام تنفيذية قصيرة الأجل:** وتشمل التفاصيل الإجرائية وكل ما يتعلق بالتشغيل والحفز واختيار الأفراد.

يحب المديرون المثاليون أن يستأثروا لأنفسهم بالمهام الذهنية والفكرية، ويفوضون التعامل مع المهام التنفيذية والعملية إلى المرءوسين. إلا أن هذا التصنيف إلى مهام ذهنية ومهام تنفيذية خطأ من الناحيتين العملية والأكاديمية.

فالشركات والمنظمات هي تجمعات إنسانية تنتج وتفرز ثقافة جماعية مؤسسية، ويكون لها طابع الاستقرار والاستمرار. فيوقد أكدت الدراسات أن هذ الثقافة المؤسسية (المثالية) هي المسئولة عن المشكلات التنفيذية. فدور الثقافة المؤسسية الجماعية يفوق دور العامل الفردي للموظف في توليد وتعقيد المشكلات التنفيذية داخل المؤسسة.

ولما كان للمدير والقائد التأثير الأكبر على صياغة وتغيير الثقافة المؤسسية والتنفيذية في بيئة العمل، فإن لسياسة المدير في إهمال الثقافة التنفيذية أو الاهتمام بها دورا أساسيا في حل أو صنع المشكلات التنفيذية. وبدون هذا الاهتمام يستحيل وضع الخطط الذهنية موضع التنفيذ. كما يستحيل التحول بالنتائج والإيرادات من الخطط إلى المحقق.

من القيادة الفكرية إلى القيادة التنفيذية:

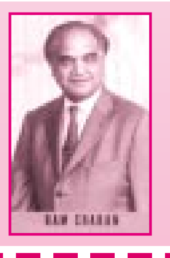
يفاجأ المديرون بعد تمام المهمة الإدارية الذهنية الأولى «التخطيط» بأن العوائق التي تظهر أثناء القيام بالمهام الإدارية التالية تكون ذات طابع تنفيذي. فيدركون أن الثقافة التنفيذية هي المسئولة عن نجاح أو فشل الخطط.

المؤلفان

لاري بوسيدي:

كبير المديرين التنفيذيين لشركة هوني ويل العالمية سابقاً. ويبلغ من العمر 67 عاماً.

رام شـــاران:



استشاري شهير في الإدارة لعديد من الشركات العالمية مثل جنرال إليكتريك وهوني ويل. له كتابين سابقين في الإدارة. سبق له التدريس في مجال الإدارة في كليات إدارية عريقة مثل هارفارد وكيلوج.

Author:	LARRY BOSSIDY & RAM CHARAN
Title:	**EXECUTION** The Discipline Of Getting Things Done
Publisher:	CROWN BUSINESS
ISBN:	0-609-61057-0
Pages:	278

فضعف الثقافة التنفيذية هو سبب ظهور الفجوة المعتادة بين الأرقام المستهدفة والأرقام المتحققة. فالخطة تحدث مرة واحدة، بينما يحدث التحقيق والانجاز كل يوم وفي كل ساعة.

فإذا كان التخطيط وبلورة الإستراتيجية هما المهمة الأولى، التي لا يمكن للقائد تفويضها، فإن صياغة الثقافة التنفيذية تؤثر على المهام الإدارية الأساسية. بل وتفوق المهمة الإدارية الأولى في معدل التكرار اليومي وفي التنوع وفي درجة انخراط المدير في العمل. يعتبر التركيز على المهام الإدارية الذهنية خطأً قاتلا. ويحتاج الأمر إلى إعادة النظر في مفهوم الإداريين عن الإدارة بشكل جذري. فإذا أردت أن تحول النتائج المستهدفة إلى نتائج محققة فعليك بالتحول من القيادة الذهنية إلى القيادة التنفيذية.

مثلث الثقافة التنفيذية:

إذا شبهنا المؤسسات والشركات بأجهزة كمبيوتر، فسنقول أنها تتكون من شقين:

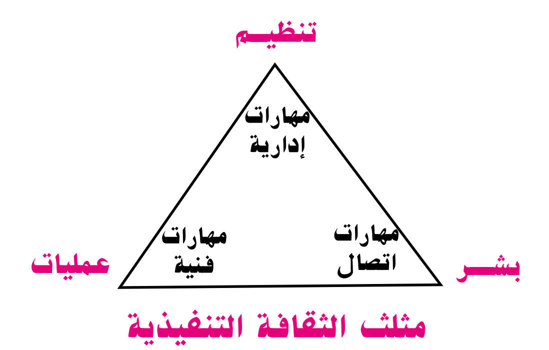
- **الشق الصلب Hardware:** الموارد والأموال والأجهزة وأصول الشركة. وهي قابلة للقياس الكمي الدقيق.

- **الشق اللين software:** الثقافة المؤسسية والتنفيذية. ومن الصعب قياسه بشكل كمي دقيق.

هكذا تعمل الشركات كأجهزة الكمبيوتر. فالشق اللين يدير الشق الصلب ويسيطر عليه. كما تدير البرمجيات عمليات الكمبيوتر. ويمكننا أيضاً تشبيه الثقافة التنفيذية لأي مؤسسة بالمثلث الذي يتكون من 3 عناصر تقوم بأدوار أساسية في صياغة الثقافة التنفيذية، وهي:

البشر - العمليات - التنظيم.

فحالة التوازن أو الاستقرار التي تسود بين هذه العناصر الثلاثة هي ما نطلق عليه مصطلح (الثقافة التنفيذية). وسنتناول كل عنصر منها بالتفصيل:



مثلث الثقافة التنفيذية

ثقافة التنفيذ .. علامة تجارية وميزة تسويقية

هناك شركات تحترف تحويل الخطط والإستراتيجيات إلى نتائج وإنجازات. وهناك شركات أخرى تفشل في تنفيذ المخطط لها أو تحقيق المطلوب منها. وقد يرى بعض المديرين أن هذا شأن داخلي يخص الشركة، وأن العملاء لن يدركوا عجز شركته عن التنفيذ، وبناء على ذلك يأمل في أن يستمر العملاء في التعامل معه ريثما يتغير حظ شركته وتتغير لديه ثقافة التنفيذ وتتحول الخطط إلى حقيقة.

مثل هذا المدير هو أحد المديرين المثاليين الذين يخدعون أنفسهم، ولكنهم لا يستطيعون خداع العملاء. فالعملاء يستشعرون اضمحلال الثقافة التنفيذية في الشركة أكثر مما يفعل المدير المثالي.

العميل يستشعر كفاءة الثقافة التنفيذية من سرعة استجابتها وتنفيذها لمطالبه. فالشركات التي تعجز عن التنفيذ تعجز أيضاً عن الاستجابة لمتطلبات العملاء. فليست مصادفة أن الموظف الذي لا يستطيع أن يستجيب لمطالب مديره يعجز عن الاستجابة لمطالب عميله. ولا من المصادفة أن المدير المثالي الذي يعجز عن فهم مرءوسيه وزملائه يعجز أيضا عن فهم زبائنه وعملائه.

وأصدق مثالين على ذلك، هما: حالتا شركة (دل للكمبيوتر) وشركة (كومباك).

صممت الثقافة التنفيذية لشركة «دل» بحيث تستجيب لأدق متطلبات العميل، بل يتمكن العملاء من الاتصال بالشركة عبر قنوات متعددة، لتبيعهم أجهزة كمبيوتر يختارونها بأنفسهم.

أما شركة (كومباك) فبقيت سجينة ثقافة تنفيذية متدنية، فلا تستطيع تجاوز بائعي التجزئة لتصل إلى العميل النهائي. تقع شركة (كومباك) تحت رحمة تعدد الوسطاء، وتظل بعيدة عن التفاعل مع العملاء. وتعجز عن تنفيذ أي إستراتيجية جديدة للتوزيع أو التسويق. ويمتد بها العجز التنفيذي ليشمل نمط التعامل مع العملاء. فمن المعروف أن (كومباك) بطيئة جداً في تنفيذ خططها الإستراتيجية أو في إدخال تحسينات على منتجاتها القائمة.

ويدرك العملاء جيداً هذا الاختلاف الشديد في الثقافة التنفيذية للشركتين (كومباك ودل) ويستشعرون الفرق بينهما. ولذلك يفضل غالبية العملاء التعامل مع (دل). وهكذا تتحول كفاءة الشركات في التنفيذ إلى علامة تجارية وميزة تسويقية.

العنصر الأول:

البشـــــر

يحتاج هذا العنصر إلى مهارات اتصال وقيادة لتفعيل دوره وصياغة حدوده بوضوح. فالهدف من بناء هذا العنصر هو تفعيل الموارد البشرية من خلال اختيار وتعيين الموظفين وترقية بعضهم ومكافأتهم وإنهاء خدمات بعضهم الآخر. ونحتاج هنا إلى زيادة دور النظرة المثالية والإنسانية للأمور، ولو على حساب التعامل الواقعي مع المشكلات.

تقييم المهارات القيادية الشخصية

Leadership Assessment:

يهدف إلى اكتشاف وتحديد القادة الصالحين لقيادة الفرق والأقسام. فالقيادة في بيئات العمل تعتمد على شقين : شق سلوكي وشق أدائي. وعلى ذلك يمكنك استخدام هذين المحورين لتقييم المهارات القيادية للأفراد، كما يلي :

- **محور الأداء:** حيث ينقسم الموظفون إلى ذوي أداء سيئ يليهم ذوو الأداء المتوسط ثم ذوو الأداء الممتاز.

- **محور السلوك:** حيث ينقسم الموظفون إلى ذوي سلوك سيئ يليهم ذوو السلوك المقبول (المتوسط) ثم ذوو السلوك الممتاز.

بتلاقي هذين المحورين نخرج بأربعة أنواع من الموظفين:

- **ذوو الأداء الممتاز والسلوك الممتاز:** وهؤلاء يجب ترقيتهم إلى المناصب القيادية وتشجيعهم.

- **ذوو الأداء الممتاز والسلوك السيئ:** وهؤلاء يجب إكسابهم المزيد من المهارات الشخصية.

- **ذوو الأداء السيئ والسلوك الممتاز:** وهؤلاء يجب إكسابهم المزيد من المهارات الفنية.

- **ذوو الأداء السيئ والسلوك السيئ:** وهؤلاء يجب فصلهم والاستغناء عنهم.

العنصر الثاني:

العمليـــــات:

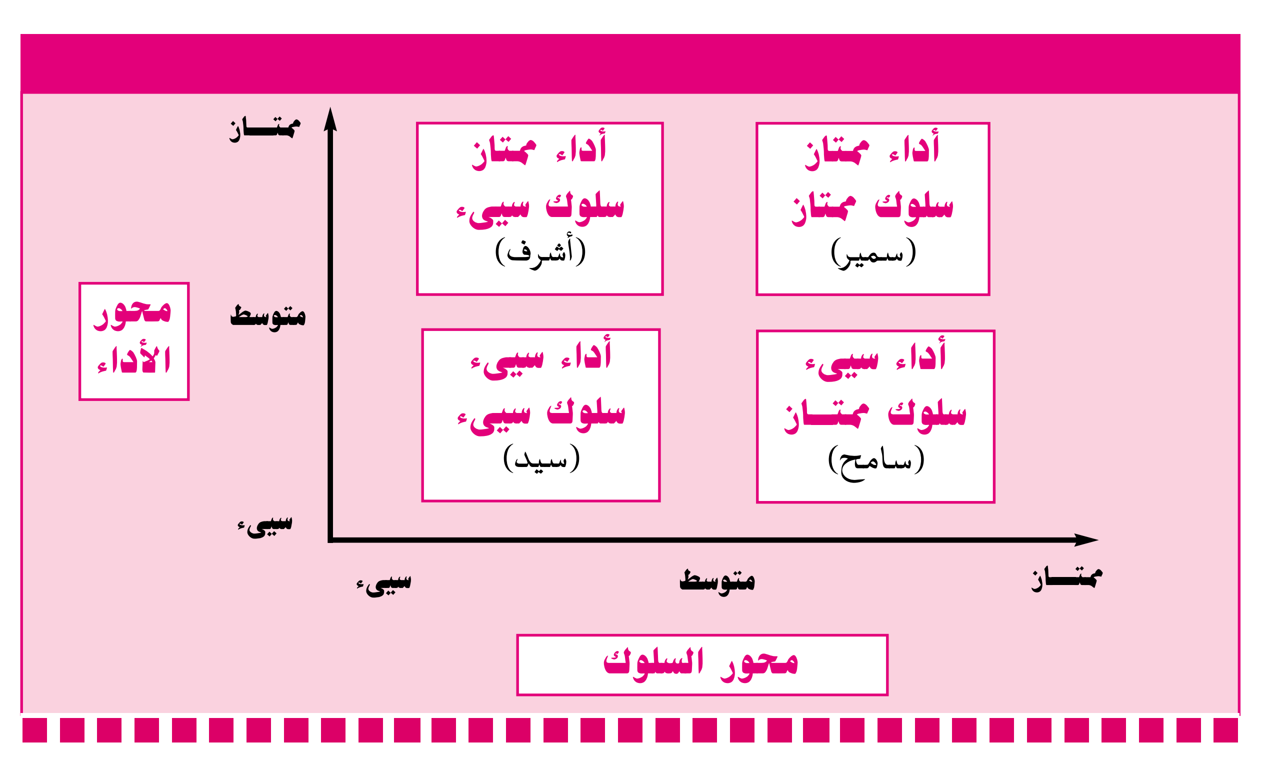
يتطلب التعامل مع العمليات مهارات فنية متفوقة ذات طابع متوسط الأجل. ومن المكن تغيير هذه المهارات بتغيير الفنون التكنولوجية المستخدمة». ويتطلب التعامل مع عنصر العمليات عقلية قادرة على اتخاذ خطوات تدريجية للوصول إلى هدف مخطط. وأهم ما يميز العمليات هو تبني نظرة فنية للأمور، وهذا يعني التخلي عن النظرة المثالية. فالأمر يحتاج إلى التركيز على الأعمال لا على الشخصيات التي تقوم بالأعمال. وعلى المدير عندما ينخرط في إدارة العمليات أن يكون واقعياً وموضوعياً تماماً، حتى لو كان ذلك على حساب الاعتبارات المثالية الأخرى.

استيقظ من مثاليتك:

قيل قديماً أن المثالي هو فيلسوف يبحث عن قطة سوداء في غرفة مظلمة. والمقصود أن المثالي يبحث دائماً عن شيء يفترض وجوده مسبقا. ولكنة رغم ذلك لا يستطيع أن يجدة.

المدير المثالي هو الذي يظن النجاح سهلا، ولكنه لا يعرف شيئاً عن الفشل. فهو غير واقعي لأنه لا يعتقد أن الفشل ممكن. المديرون المثاليون يرتدون نظاراتهم الوردية ويشرعون في وصف المستقبل المبهر الذي ينتظر الشركة، بكلمات حافزة تمتلئ بالتفاؤل.

والحقيقة أن الهدف الأساسي من المثالية التي يتبناها المديرون هو حفز العاملين على التركيز على الجوانب



الإيجابية، كي يزول عنهم الخوف، ويركزون في العمل دون تردد. إلا أن المثالية مثلها كمثل كل شيء: عندما تزيد عن حدها تنقلب إلى ضدها. فالإفراط في المثالية يدفع الشركة إلى حقول ألغام من المخاطرة كما لو كانت عربة طائشة.

عيوب المثالية:

1- انتقال العدوى: ليست المثالية نقيصة على المستوى الشخصي، ولكنها نقيصة على المستوى العملي. فعندما تستحوذ عليك تنتقل عدواها إلى موظفيك فتتحول شركتك إلى التواكل والإحساس الزائف بالأمان. ومثل هذه الأمور لا تلائم مؤسسات القطاع الخاص الذي يعمل في ظل المنافسة.

2- التواكل: تقوم المثالية على الشعارات الحافزة والآمال العريضة ولا تقوم على الإنجازات. فهي تتبنى نفس مبادئ العمل القديمة وتكرر نفس الأخطاء. كما تؤمن بالحظ أكثر من التعلم أو الخبرة.

3- توهم النجاح: تندفع المثالية إلى العمل بوازع المراهنة على النجاح، وهي تعتقد أن الرغبة في النجاح وحدها تحقق النجاح. فهي تسعى للنجاح انطلاقاً من توهم النجاح، وليس من فهم النجاح أو امتلاك متطلباته الواقعية.

4- غياب البدائل: أساس المثالية هو التركيز على شيء واحد. فأنت مثالي في نظامك الغذائي إذا كنت تركز على تناول نوع واحد من الطعام. لأنك تظن أن هذا النوع هو أفضل الأنواع أو لأنك لم تذق غيره. يصبح المدير مثالياً عندما لا يرى سوى مؤسسته.

كيف تعرف أنك مدير مثالي أو خيالي؟

تستحوذ المثالية على المديرين الذين يقضون أوقاتهم في الحديث عن المستقبل المشرق حتى ينفصلوا عن الواقع. ويمكنك أن تلاحظ هذا التحول داخلك. فأنت مثالي إذا وجدت نفسك تفعل الأشياء التالية:

- ✲ ترفض النقد، وتطلب من الناقدين أن ينظروا دائماً إلى الجانب المشرق (فقط) من كل مشكلة.
- ✲ تكتفي بالنظر إلى الجانب المشرق للمشكلات، لكنك لا تبدأ العمل في توليد حلول جديدة لها.
- ✲ تتبنى نفس الحلول القديمة مراهناً على حظك في أنها ستنجح هذه المرة.
- ✲ تقرأ أكثر مما ينبغي في كتب الحفز وتحضر ندوات أكثر مما يجب عن التفاؤل.
- ✲ تجلس وحيداً وتحدث نفسك أكثر مما تجلس مع الموظفين وتستمع إليهم.
- ✲ تمنح موظفيك مكافآت وتحجم عن معاقبتهم وإن استدعى الأمر ذلك.
- ✲ تهتم بشخصيات الموظفين ومشاعرهم أكثر مما تهتم بأعمالهم وإنجازاتهم.

امنح نفسك درجات عن كل بند من البنود السابقة، وادرس درجة مثاليتك.

تبن نظرة واقعية:

كلمة السر التي تساعدك على الانتقال من المثالية إلى الواقعية، هي: المقارنات. فلكي تستيقظ من أحلامك المثالية عليك بالمقارنات التالية:

- قارن أداء شركتك بأداء غيرها من الشركات.

لماذا تخفق الشركات؟

بحلول عام 2000 سقطت أسطورة المدير المفكر! فقد شهد ذلك العام إقالة ما يزيد عن 40 مديرا من إجمالي 200 مدير يديرون الشركات الكبرى التي تتصدر قائمة فورتشن.

فماذا تعني إقالة هؤلاء؟

هل تعني أن الخطة الإستراتيجية التي وضعها كانت فاشلة؟ أم تعني أنه لم يكن مخلصاً لعمله بما فيه الكفاية؟ أم تعني أنه لم يقدم أفكاراً ابتكارية؟

الإستراتيجيات لا تفشل، فهي إما تنفذ بطريقة صحيحة وإما لا تنفذ. فالفشل هو فشل التنفيذ. ولا يمكن لمدير عام كبير أن يهمل. فليس معقولا أن يهمل 40 مديرا قضوا سنوات طويلة في النجاح والكفاح والتميز.

فإذا درسنا الخطط الإستراتيجية التي وضعها هؤلاء المديرون، لوجدناها لا تقل قوة وذكاء عن خطط المديرين الذين بقوا في مناصبهم. الاختلاف الوحيد هو: أن خطط المديرين الناجحين كانت تنفذ بطريقة صحيحة أما خطط المديرين الفاشلين فقد فشلت في مرحلة التنفيذ، لا في مرحلة التخطيط. ولقد آن الأوان ليدرك المديرون أن نجاحهم لا يكمن في الخطط التي يضعونها، بل في الثقافة التنفيذية التي يتبعونها.

- قارن إنجازات شركتك لهذا العام بما أنجزته وحققته في الأعوام السابقة.
- قارن أداء وإنتاجية كل موظف بزملائه في نفس الشركة.
- قارن أداء وإنتاجية كل موظف بأداء نظرائه في الشركات الأخرى.
- قارن أداء وإنتاجية كل موظف لهذا العام بما حققه في الأعوام السابقة.
- قارن بين توقعاتك لكل ما سبق والأرقام التي تتحقق في الواقع.

تغيير الأولويات وتغيير القيادات:

بينما يمكن للمدير أن يؤثر في ترتيب أولويات الموظف، فإنه لا يجد من يؤثر في ترتيب أولوياته. فتحديد الأولويات في حالة المدير أكثر خطورة وصعوبة من حالة الموظف. هذا يفسر تغيير أطقم الإدارة في الشركات الكبرى بمعدل أكبر مما يحدث من تغيير أطقم العمل في المستويات الأدنى. فعند تغيير أولويات الموظفين يكفيك لفت نظرهم أو تدريبهم. أما في حالة المديرين فإن الأمر يتطلب عناء أكبر. وغالباً ما يكون الحل هو تغيير المديرين أنفسهم لتغيير أولويات الثقافة التنفيذية.

مثال:

✲ في أغسطس من عام 2000، تدهورت أسعار أسهم واحدة من أكبر شركات البيع بالتجزئة، ولم تجد بدأ من تغيير كبير المديرين التنفيذيين بها CEO.

✲ عندما حضر المدير الجديد وجد أن المشكلة الأساسية هي تشتت جهود المؤسسة ومواردها في العديد من الأولويات. فهناك مشروع لإنشاء موقع إليكتروني على الإنترنت، وآخر لافتتاح فروع جديدة في أماكن جديدة، وثالث يهدف لتسويق منتجات جديدة، ورابع لتطبيق منهج ستة سيجما بهدف تقليل أخطاء الأداء. هذه المشروعات كانت تعطل بعضها بعضاً. فالمسئولون عن الموقع الإليكتروني كانوا يتذرعون بانتظار افتتاح الفروع الجديدة وإصدار المنتجات الجديدة. والمسئولون عن تطبيق ستة سيجما كانوا ينتظرون استكمال الموقع الإليكتروني.

✲ ما كان من المدير الجديد إلا أن أوقف 3 مشروعات وركز على مشروع واحد، واختار تطبيق ستة سيجما لاستخدامه في تصحيح المشكلة المتفشية بالشركة.

العنصر الثالث:

التنظيم:

يتطلب التنظيم مهارات إدارية ممتازة. وهو طويل الأجل، حيث يبقى الطابع التنظيمي للمؤسسة لفترة طويلة دون تغيير. ويقصد بالتنظيم توزيع الأدوار على الموظفين وتحديد مسئولياتهم ومواقعهم في المؤسسة. وهو يتطلب عقلية تخطيطية ذات مهارات إدارية لا قيادية. الهدف هنا هو إقرار النظام واستقراره، لا تغييره. ولا توجد هنا خطوات. بل يحتاج الأمر إلى رؤية واضحة لبيئة العمل. فالنظرة التنظيمية تكون واقعية ومثالية في ذات الوقت.

ثقافة توزيع المهام على الأفراد:

أجريت دراسة عن العلاقة بين الأساليب المستخدمة في توزيع المهام ودرجة إنجاز هذه المهام فوجد أن :

- المهام التي توزع على الموظفين أثناء الاجتماعات تحظى بأقل نصيب من الإنجاز.
- المهام التي توزع على الموظفين كل على حده، هي صاحبة النصيب الأكبر من الإنجاز.

قلص أولوياتك:

في بيئة العمل المعاصرة تتزاحم الأولويات، من : توقيتات تسليم المهام - الالتزام بالميزانية وتقليص التكاليف - جودة العمل - الاستجابة السريعة للأزمات وتصحيح الانحرافات - التنافسية. وتختلف الأولويات التي يفرض على كل موظف الالتزام بها في كل مؤسسة، تبعاً لظروف المؤسسة وثقافتها في العمل. ومن خبرتنا في تخطيط الأولويات توصلنا إلى

حقيقة إدارية هي:

إذا وضعت أكثر من 3 أولويات لأي وظيفة، فسيظهر بينها تعارض وصراعات.

وقانون إداري هو:

إذا زادت الأولويات المحددة للموظف عن ثلاث، فإنه سيستخدم نقاط التعارض الموجودة فيما بينها ليتجنب الالتزام بأي منها.

وتصنيف إداري هو:

✲ **الموظف الضعيف يستطيع الالتزام بأولوية واحدة فقط.**

✲ **الموظف العادي يستطيع الوفاء بأولويتين معاً.**

✲ **الموظف الممتاز يستطيع الوفاء بثلاث أولويات مع أنه يحاول الالتزام بأربع.**

✲ **الموظف الخارق يحقق الأولويات الأربع دون أن يطلب منه رئيسه ذلك.**

ينطبق ذلك أيضاً على المديرين مثلما ينطبق على الموظفين.

وهذا يثبت أن لإجراءات توزيع المهام تأثيرا كبيرا على تنفيذها.

في نقد الاجتماعات:

ينتقد المديرون الواقعيون الاجتماعات، ويعتبرونها شرا لابد منه، فهم يرون أنه :

- أثناء الاجتماعات يسكت الموظفون عن البوح بما يعتمل في صدورهم، ويقبلون المهام التي توزع عليهم على مضض، دون أن يتمكنوا من معارضتها. فهم غير مقتنعين بقبول المهمة، لكنهم يقبلونها بسبب جو الاجتماع ومجرياته.
- عندما ينفض الاجتماع ويخلون إلى أنفسهم تزداد معارضتهم ومقاومتهم النفسية لقبول المهمة.
- المدير الذي يوزع المهام على الموظفين خلال الاجتماع يتناول أمورا أخرى، فيشتت تركيز الموظفين أصحاب المهام الجديدة. فهو يجعل أذهان الحاضرين تنتقل من التركيز على المهام المسندة إليهم إلى عقد المقارنات بينها وبين المهام الأخرى المسندة إلى زملائهم. وكثيراً ما تدور أذهانهم وتجهد في متابعة

استقصاء استيضاح الموقف الذاتي قبل عقد الاجتماعات:

كي تعد نفسك ذهنياً وإدارياً، احرص قبل دخولك الاجتماع على الإجابة عن الأسئلة التالية :

قواعد:

يمكنك اختيار أكثر من إجابة واحدة عن كل سؤال، وفي هذه الحالة ضع علامة صح على يمين البند الذي تختاره.
اكتب بجوار كل بند تختاره (على يساره) كيف ستؤيده أو تعارضه - تبعاً لموقفك منه.

الأسئلة:

ما هو الهدف الرئيسي للاجتماع المزمع؟

- إعطاء معلومات Information-giving، وهنا يجب أن تسود روح الالتزام والانضباط مع استخدام وسائل العرض المرئي.
- أخذ معلومات Information-taking، وهنا يجب أن تسود روح الوئام والإنصات والتشجيع على الكلام. مع استخدام وسائل الاستماع (والترجمة).
- حل المشكلات Problem solving، وهنا يجب أن تسود روح الابتكار ويسمح بالمناقشات الجانبية. مع استخدام الأوراق والأقلام ولوحات الكتابة والعرض ووسائل التصويت.

ما هي الأهداف الثانوية للاجتماع؟

- ❍ كسب التعاون والتأييد من الموظفين
- ❍ الإقناع وتنمية الاتصال و امتصاص غضب الموظفين
- ❍ الترهيب والتهديد بالعقاب
- ❍ فرض العقاب الفعلي والتحذير من أية تجاوزات مقبلة.
- ❍ لا توجد أهداف مسبقة أو تحيزات فالهدف هو تعميق الاتصال بين الموظفين.
- ❍ التنفيس عن الغضب الشخصي واثبات ذات المدير في مقابل الآخرين (الموظفين).
- ❍ أهداف شخصية وأهداف عملية أخرى، هي :

هل تصلح هذه الأهداف على المدى:

❍ الطويل ❍ المتوسط ❍ القصير

هل تحتاج هذه الأهداف إلى أهداف مساندة لها:

❍ لا ❍ نعم ❍ ما هي هذه الأهداف المساندة :

الاعتبارات الأساسية في السياسة التي ستملى على المجتمعين:

- ❍ تفيد الشركة والموظفين. (اعتبارات عملية وإنسانية).
- ❍ تفيد الشركة فقط. (اعتبارات عملية فقط)
- ❍ تفيد الموظفين فقط. (اعتبارات إنسانية فقط)
- ❍ اعتبارات أخرى.

كيف سيتم فرض التغيير؟

- ❍ بإشراك الموظفين في صياغته
- ❍ بإجبار الموظفين عليه (من لا يقبل .. يرحل)
- ❍ بإقناع الموظفين به (اجتماعات ودية لامتصاص المقاومة وتفريغ شحنات الغضب)

ما هي المناهج والوسائل التي تتوقع أن تسود جو الاجتماع؟

- ❍ وسائل القيادة ومهارات الاتصال
- ❍ وسائل التفكير المنطقي
- ❍ وسائل السلطة وقوة المنصب
- ❍ وسائل الابتكار والعصف الذهني
- ❍ اللف والدوران والمناقشات عديمة الجدوى
- ❍ العتاب والنقاش العاطفي
- ❍ استئثار البعض بالكلام، وإحجام الآخرين.

ما هي الروح (الأجواء) التي تتوقع أن تسود الاجتماع؟

- ❍ الالتزام والانضباط.
- ❍ الروح الأسرية
- ❍ التسامح مع الأخطاء.
- ❍ روح التصارع.
- ❍ البساطة والإيجابية
- ❍ الإحباط
- ❍ روح البيروقراطية وتأكيد التسلسل الهرمي.
- ❍ أخرى، هي : ..

الأجزاء التي تخص زملاءهم ولا تخصهم. فهم يبحثون ويخمنون أسباب ما يدور فيها. ونتيجة لعدم إلمامهم ببدايات ومقدمات هذه الموضوعات، فإن أذهانهم تستنفد طاقتها فيما لا يخصها. فيخرجون من الاجتماع لا يذكرون ما هو الجزء الخاص بهم لأنهم يتوهون وسط أجزاء كثيرة لا تخصهم.

ولذا فإن كثير من المديرين الواقعيين يرون أن الاجتماعات اختراع إداري فاشل.

تقريظ الاجتماعات:

يرى المديرون المثاليون أن للاجتماعات مزايا كثيرة منها :

- تفيد الاجتماعات في الاتصال الجماعي، «مثل التعارف - الحفز - تنمية روح التعاون».
- تربط الموظفين بالقيادة والإدارة العليا في المؤسسات الكبيرة، حين يستحيل على المدير عقد مقابلات شخصية لكل من مرءوسيه بصفة شخصية.
- تفيد الاجتماعات في إبلاغ الموظفين بأي تغيير في اللوائح وكافة الاتصالات ذات الاتجاه الأحادي من القيادة إلى المستويات التي تليها، والتي لا تستدعي تغذية مرتدة فورية من الموظفين.

وبالجمع بين آراء المديرين المثاليين والواقعيين نستنتج أن للاجتماعات فوائد اتصالية ولكن فوائدها العملية محدودة. وهكذا يرجع الأمر لك لتقدير درجة احتياج مؤسستك لعقد الاجتماعات.

ارتكب أخطاء جديدة فقط:

تغيرت طبيعة المهام الإدارية المسندة إلى المدير، وإن لم تتغير أسماؤها كثيراً. فقديما كان يحلو للمدير أن يظن أنه بمنأى عن الانخراط في أدق تفاصيل التشغيل والتنفيذ. الآن .. تسارعت وتيرة التنفيذ، وأصبح الخطأ التنفيذي البسيط أكثر تكلفة وأكثر خطورة.

في الماضي كان ممكنا ترك الموظفين يجربون ويخطئون، فلم تكن للأخطاء خطورة كبيرة. كان لدينا كل الوقت الذي نحتاجه لمعالجة الأخطاء. الآن تغيرت وتيرة الأسواق بحيث أصبح المنافسون يتلقفون الأخطاء التي ترتكبها ويستثمرونها بشكل غير مسبوق.

اليوم تنتقل الإدارة من ثقافة قبول الأخطاء إلى ثقافة تقليل الأخطاء. فالرسالة الأساسية لمفهوم (الثقافة التنفيذية)، هي :

«إذا كان الموظفون في شركتك يرتكبون نفس الأخطاء، فثقافتهم التنفيذية متدنية. عليك تغيير الثقافة التنفيذية فلا تقبل تكرار نفس الأخطاء. لكي تقبل الخطأ يجب أن يكون أفضل من الخطأ الذي سبقه. كلنا نخطئ كل يوم، ولكن إذا كنا نكرر نفس الأخطاء فنحن لا نتعلم».

مسموح لك فقط بارتكاب أخطاء جديدة.

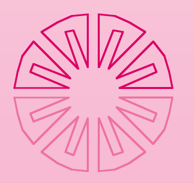


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمـــان
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت : 6743449 - بيروت
السعودية - شركةمصادر ت : 6504053 - 6521147- جدة
السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357